



**Magíster En Educación
Mención Gestión de Calidad**

**Trabajo de grado II
Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo**

**Profesora: Sra. Carmen Bastidas B.
Alumna: Sra. Denisse Mérida Poblete**

Chillán – Chile, Abril de 2020

Índice

Portada	1
Índice	2
Resumen	3
Introducción	5
Marco Teórico	6
Marco contextual	8
Diagnóstico institucional	24
Análisis de resultados	26
Plan de mejoramiento	33
Bibliografía	50

Resumen

Actualmente al hablar de educación en nuestro país, nos enfrentamos a ver más allá los desafíos que realmente son relevantes o importantes en una nueva propuesta de mejoramiento de la educación, tanto en calidad, como en cantidad, nuestra nueva propuesta entorno a la educación tiene como un objetivo principal cambiar el futuro, la calidad tanto de la gestión interna como lo pedagógico, con el fin de contribuir un mejor desarrollo integral en cada uno de los estudiantes que componen, este futuro.

Nuestro trabajo cumple como principalmente el objetivo de promover en las organizaciones escolares nuevos procesos que sean focalizados, sistemáticos y planificados, con el fin de fortalecer nuevas estrategias de enseñanza, aprendizaje general, y desarrollo de las capacidades de los docentes. Como comunidad escolar además se cumple en el siguiente punto el gran desafío de la educación, el cual es seguir avanzando hacia una construcción de la verdadera escuela que queremos: un espacio inclusivo donde nadie queda fuera, que tiene una visión común para orientar su quehacer, que promueve la amplia participación de todos sus miembros, que dialoga con las familias y, sobre todo, que está siempre aprendiendo, para aportar a la formación de ciudadanos integrales para un mejor país.

En este sentido el Plan de mejoramiento Educativo (PME) se basa en relación a una herramienta central que nos permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de cada comunidad educativa, estos cumplen como una visión futura, un objetivo de entregar posibilidades para que cada uno de los estudiantes logren recibir una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con otras actividades permitiendo que cada establecimiento pueda alcanzar lo declarado en su PEI, a través de la definición de objetivos, metas y acciones coherentes con su horizonte formativo y educativo.

Esta articulación de diferentes ámbitos o dimensiones de la gestión escolar y el reconocimiento de los programas y proyectos que la escuela realiza en esos ámbitos permite, asimismo, que no se pierda de vista que el sentido último de toda

actividad en la escuela es posibilitar que se cumpla la intencionalidad pedagógica de la institución escolar.

De esta forma, el Proyecto Educativo Institucional posibilita la acción coordinada del conjunto de personas que componen la comunidad educativa y en junto a ellos se crea un PME óptimo, para alcanzar cada objetivo.

Introducción

En el siguiente informe enfocado a la realización de un Plan de mejoramiento educativo, con sustento del diagnóstico institucional, será elaborada una síntesis del trabajo, enfocado en un sustento teórico de la información que nos servirán, en el fondo para comprender y contribuir al desarrollo del trabajo y plan de mejoramiento educativo, después de este punto, nos enfocaremos a visualizar los elementos que son propios del sistema educativo y como esto nos sirve para poder junto al diagnóstico institucional, y el plan de mejoramiento educativo cumplir con el objetivo dado.

Al hablar de diagnóstico institucional y Plan de Mejoramiento Educativo debemos dejar en claro que deben de estar siempre en lineamiento, en conjunto con el fin de que los quehaceres que se realicen hacia una institución educativa, sea está efectiva para cumplir cada uno de los ejes transversales y basándose en ellos para trabajar.

Comprendemos que cada una de las investigaciones en relación a escuelas que llamamos eficaces nos permiten identificar incógnitas en cada uno de los procesos educativo, lo que explica y/o determina nuevos logros alcanzados por los establecimientos, dejamos en claro que actualmente Chile ha avanzado positivamente a los nuevos logros y niveles de cobertura escolar realizaremos una recolección de evidencias de las diferentes prácticas instaladas en el establecimiento en las distintas áreas de gestión con estos antecedentes recabados y el estudio de los instrumentos institucionales nos enfocaremos a realizar el trabajo destinado.

Marco Teórico

La educación actual de nuestro país, se encuentra en un constante proceso de cambio, un cambio que sobresale de todo, un cambio en el que las movilizaciones estudiantiles desde el año 2006 han dejado latente en la cotidianeidad de los chilenos en el cuestionarse las reformas y políticas que presentemente abordan las necesidades de todos los niveles educacionales que la ley general de educación vigente contempla para nuestra nación.

Bajo esta premisa es que la planificación de la educación, desde la perspectiva del currículo escrito, se han desarrollado pocas teorías, los paradigmas siguen con el punto de que deben de plantean el cómo planificar las técnicas de enseñanza actuales de cada aprendizaje desde la perspectiva de la comprensión, análisis y aplicación. Por otra parte y puntualmente, el estudio de los parámetros que enmarcan la Formación Inicial Docente, específicamente los Estándares Orientadores sólo han sido investigados en tres ocasiones, pero no desde la perspectiva presentada en esta investigación, por lo que entrega una iniciativa primordial de realizar un estudio cuantitativo de estas perspectivas.

El Plan de Mejoramiento Educativo lo conocemos en sí como una herramienta que sitúa favorablemente a los establecimientos, en una lógica de trabajo focalizado en dirección al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Para esto, debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos.

El Plan de Mejoramiento Educativo es una búsqueda permanente de la calidad de los quehaceres pedagógicos de la institución, es en la búsqueda de este trabajo permanente el que entender a que nos referiremos y contextualizar la terminología involucrada nos permitirá trabajar de manera más eficiente.

El Plan de Mejoramiento Educativo actualmente se inicia con lo que conocemos como una etapa de Diagnóstico (juicio o una calificación que se realiza sobre un problema a partir de la observación y el análisis) donde los establecimientos deben analizar los resultados educativos y la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas. Le sigue una etapa de Planificación, en la que los establecimientos planifican lo que pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas, esta etapa requiere que los establecimientos fijen metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar. Luego le sigue la etapa de Implementación, que corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación, junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la Planificación inicial, y cierra con la etapa de Evaluación, la que corresponde al periodo en el cual el establecimiento ya está cerrando su Plan y debe reflexionar en relación a lo que se ha logrado durante el año y de aquello que también se presenta como un desafío para el año siguiente.

Como se puede apreciar las definiciones a la calidad incluyen una amplia gama de conceptos, sin embargo, el trabajo realizado en este diagnóstico y Plan de Mejoramiento Educativo hacen referencia a las tres primeras acepciones reseñadas.

Entendiendo que lo que se busca es la calidad, se debe pasar a entender la forma en que se busca, y esto es mediante la evaluación de los procesos educativos. Por lo tanto, otro concepto que abordara este trabajo es el de evaluación.

Marco contextual

El Proyecto Educativo Institucional de la Escuela de Mayulermo, nace a través de un proceso constructivo permanente y de una serie de instancias reflexivas con la finalidad de mejorar y abordar diversos temas, con la participación de todos los estamentos de la Comunidad Educativa. Es, al mismo tiempo, un instrumento para la gestión estratégica dentro del Marco de la Normativa Vigente.

El proyecto Educativo de la Escuela de Mayulermo ha sido elaborado y actualizado según lo establecido por el MINEDUC, con la finalidad de analizar y mirar a este instrumento de apoyo como modificable a través de los ajustes y correcciones, según las necesidades e intereses de los alumnos, apoderados y profesores, para ajustarse a un currículum moderno, integral y de continuos cambios.

Este contexto moderno y flexible, donde nada es rígido y todo puede ser modificable, es que nuestro establecimiento escuela Mayulermo, ubicada en el sector del mismo nombre, comuna de San Ignacio, elabora este proyecto para que alumnos, apoderados y profesores formen parte activa, con entusiasmo y espíritu constructivo de una escuela inclusiva, que respete el medio ambiente, valores y participe permanentemente en nuevos proyectos para mejorar y crecer.

Actualmente, nuestra Escuela se encuentra en una etapa de readecuación integral bajo una mirada crítica y auto reflexiva. Esta renovación apunta a adoptar y mejorar las diversas estrategias basadas en las cuatro áreas de gestión institucional, las que abarcan las diferentes prácticas pedagógicas. Estas permiten fortalecer el trabajo en equipo y apoyar el trabajo de los docentes, a través de la reflexión pedagógica permanente, en un proceso que considera la convivencia escolar como uno de los pilares fundamentales para el trabajo de la Comunidad Educativa, tomando a la inclusión como un derecho inalienable y ofrecer oportunidades de desarrollo a nuestros alumnos de todos los niveles de aprendizaje, fortaleciendo sus capacidades y potenciándolas. El sentido de este PEI, es como la carta de navegación que guiará el trabajo de esta escuela durante los próximos cuatro años. Este es el ideario que recoge el sueño de la comunidad

escolar, el cual se concretará a través del PME y el desarrollo de las acciones y evidencias.

Visión: Se visualiza a la Escuela de Mayulermo como una institución educacional que formará integralmente a todos sus estudiantes, con principios y valores que asegure aprendizajes de calidad en todos los niveles de enseñanza, y les permita integrarse exitosamente a la Enseñanza Media.

Misión: Educar integralmente a todos los estudiantes enfatizando el desarrollo de habilidades en coherencia con sus intereses y capacidades, en un ambiente de sana convivencia y promoviendo una cultura ambiental y de formación valórica.

Situación de la comunidad escolar: Se desconoce la fecha exacta de su creación, sin embargo, se sabe que hace 80 años aproximadamente esta escuela se encontraba ubicada en el sector camino La Cifuentes en el predio de don Ladislao Jiménez, (Primer profesor) posteriormente se traslada al camino Las Rosas y correspondía a la propiedad de la profesora Sra. Judith Sandoval, donde funcionó hasta marzo de 1982 para luego trasladarse al actual edificio, ubicado en el kilómetro 20, camino a Zapallar.

Contando con tres salas de clases, una dependencia de oficina y un pequeño comedor habilitado con mesas improvisadas de tabla bruta adosadas alrededor de la pared y una matrícula superior a los 140 alumnos que eran atendidos en doble jornada por cuatro profesores que vivían en el Establecimiento durante la jornada laboral.

Durante ese tiempo la alimentación era más rudimentaria, pues los niños obtenían su alimentación elaborada en un fogón de campo.

La escuela se ha destacado en innumerables oportunidades, rescatando las tradiciones nacionales; es a raíz de esto que el año 1994 se ganó el Concurso Nacional de Cueca Lugareña; y en muchas ocasiones el Concurso Comunal y Provincial. También se ha destacado en la parte deportiva logrando el segundo lugar a nivel regional del concurso de tenis de mesa.

Síntesis de antecedentes del entorno: La Escuela de Mayulermo se ubica en el camino principal de este sector con un fácil acceso, ya que es un camino

asfaltado y una ruta alternativa a las Termas de Chillán, colindando éste camino al norte de la escuela; al sur con la cancha del Club Deportivo Mayulermo; al este con la sucesión Sepúlveda Jiménez y al oeste con un camino vecinal.

Como punto de referencia se encuentran en el mismo terreno de la escuela el edificio de la Junta Vecinal N° 10; la Posta Rural de atención primaria, que es atendida por personal de salud todos los días de la semana, una nueva Multicancha, una plaza activa rodeada de una plantación de árboles nativos, así como un pozo profundo visible por una torre de nueve metros de altura.

Los terreros cercanos son de pequeños agricultores, cuyo principal cultivo son las gramíneas. En los últimos años la Junta de Vecinos del sector ha ido tomando un rol protagónico que involucra la participación de las personas a través de diversos eventos como son la Fiesta Costumbrista de La Carretela, Fiesta de la Esquila, etc.

El nivel educacional de la comunidad de Mayulermo se acerca a la Educación Básica, casi en su mayoría lograda, lo que se transforma en un reto para obtener logros educacionales con la comunidad.

Últimamente ha habido un cambio respecto a las plantaciones y siembras del sector lo que ha permitido el cultivo de arándanos, frambuesas, espárragos, frutillas, etc., lo que ha permitido que las personas ocupen un rol de temporeros desde octubre a marzo aproximadamente, lo cual incrementa el sostén socioeconómico familiar, todo esto apoyado por la escuela de verano, que permite que los niños asistan a ella mientras sus progenitores se encuentran realizando sus labores de temporeros.

Síntesis de antecedentes pedagógicos: Este Establecimiento rural ubicado en el kilómetro 20 camino a Zapallar, sector Mayulermo, Comuna de San Ignacio, Provincia del Diguillín, Región de Ñuble.

Cuenta con una matrícula de 50 alumnos(as), los cuales pertenecen a los alrededores de la escuela y comunidades cercanas.

Estructurados de los cursos (combinados):

- Pre Kínder y Kínder
- Primero y Segundo año Básico

- Tercer y Cuarto año Básico
- Quinto y Sexto año Básico
- Séptimo y Octavo año Básico.

Planta docente compuesta por:

- 1 Docente Encargado del establecimiento
- 1 Docente encargada de la unidad técnico pedagógica
- 5 Docentes de Aula
- 1 Educadora de Párvulos
- 1 Docente coordinadora del Programa de Integración Escolar (PIE)
- 1 Docente del Programa de Integración Escolar (PIE)

Equipo Multidisciplinario compuesto por:

- 1 Fonoaudiólogo
- 1 Psicólogo
- 1 Trabajadora Social
- 1 Psicopedagoga

Personal Asistente de la Educación compuesto por:

- 1 Técnico en Educación de Párvulos
- 1 Inspectora de patio y encargada de CRA
- 1 Asistente de Aula
- 2 Auxiliares de servicios menores.

El Establecimiento Educativo ofrece a los todos los estudiantes:

- Programa de Alimentación Escolar (PAE)
- Talleres JEC: Jornada Escolar Completa en Educación Parvularia, Niveles (NT1-NT2) y Educación Básica (1º a 8º Básico).
- Furgones de acercamiento.
- Monitor de Educación Física y Salud.
- Talleres extraescolares.

Infraestructura:

- Patio cubierto, con piso de cerámica.

- Recinto con áreas verdes.
- Juegos para niños
- Acceso a máquinas de ejercicios.
- Salas calefaccionadas.

Resultados académicos:

Según la Agencia de Calidad el Establecimiento se encuentra en la categoría de desempeño MEDIO BAJO.

Lenguaje y comunicación 4° básico		Matemática 4° básico	
AÑO	PUNTAJE	AÑO	PUNTAJE
2014	260	2014	241
2015	226	2015	222
2016	277	2016	211
2017	228	2017	193
2018	224	2018	201

Lenguaje y comunicación 8° básico		Matemática 8° básico	
AÑO	PUNTAJE	AÑO	PUNTAJE
2013	210	2013	220
2014	243	2014	242
2015	208	2015	219
2017	254	2017	223

Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos: A partir de los objetivos y metas estratégicas se plantean planes, programas, proyectos y acciones que definen y caracterizan la gestión escolar y constituyen nuestra Propuesta Curricular.

A continuación, se da a conocer un breve resumen de nuestros principales planes, programas, proyectos y acciones.

Gestión Pedagógica.

1. Nuestro colegio ofrece educación básica, con Jornada Escolar Completa.

La Jornada Escolar Completa está destinada a beneficiar a los alumnos correspondientes a los niveles de enseñanza de Pre Kínder a 8º año de educación general de todos los establecimientos educacionales regidos por el D.F.L.Nº2, de Educación, de 1998 y del D.L. Nº3. 166 de 1988.

Lograr mayor equidad en la educación: la JEC permite atender población de alto riesgo social y educativo y al mismo tiempo es una acción que iguala las oportunidades de aprender al aumentar de manera significativa el tiempo de trabajo escolar a todos los estudiantes de establecimientos subvencionados por el estado.

Su objetivo General es aportar al mejoramiento de la calidad de la educación e igualar las oportunidades de aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes de todo el país, al aumentar de manera significativa los tiempos pedagógicos.

Los objetivos fundamentales son las competencias o capacidades que los alumnos deben lograr al finalizar los distintos niveles de la educación y constituyen el fin que orienta al conjunto del proceso de enseñanza-aprendizaje.

2. El Colegio trabaja con los Planes y Programas del Ministerio de Educación que corresponde a las Bases Curriculares de Educación Parvularia y de 1º a 8º año de Educación General Básica.

Las Bases Curriculares constituyen, de acuerdo a la Ley General de Educación (Ley Nº 20.370), el documento principal del currículum nacional. Las nuevas Bases Curriculares establecen un listado único de Objetivos de Aprendizaje (OA) de Pre Kínder a 8º básico.

Las Bases Curriculares establecen Objetivos de Aprendizaje (OA) que definen los desempeños mínimos que se espera que todos los estudiantes logren en cada asignatura y en cada nivel de enseñanza. Estos objetivos integran habilidades, conocimientos y actitudes que se consideran relevantes para que los estudiantes alcancen un desarrollo armónico e integral que les permita enfrentar su futuro con

las herramientas necesarias y participar de manera activa y responsable en la sociedad.

3. Programa de Integración Escolar.

Nuestro Colegio cuenta con un Programa de Integración de funcionamiento continuo y dinámico con un equipo de especialistas tales como psicólogo, fonoaudióloga, profesores diferenciales, psicopedagogo, liderados, por una Coordinadora; entregando opciones curriculares a los alumnos con Necesidades Educativas Especiales.

En este contexto, cada curso tiene un máximo de 7 estudiantes con Proyecto de Integración de forma tal que sea posible generar condiciones de aprendizaje para todos /as nuestros/as estudiantes y cumplir con nuestra Misión, cuya meta es alcanzar una educación de calidad con igualdad de oportunidades para todos nuestros alumnos a través del decreto Supremo N° 170.

En cuanto a la adaptación y flexibilización curricular, está consignado en el Reglamento de Evaluación, la evaluación diferenciada. En las reuniones trabajo colaborativo entre el docente regular y el profesor /a diferencial se toman acuerdos sobre las adecuaciones curriculares y evaluativas que requiera cada alumno integrado.

El monitoreo y evaluación del PIE está a cargo del Equipo de Liderazgo del establecimiento, quien vela por el cumplimiento de todas las estrategias comprometidas por la institución educativa.

4. Utilización de Métodos de Aprendizaje específicos: Matte y Comprensión lectora de Santillana: estos métodos de enseñanza tienen como objetivo constituir un medio para lograr excelentes aprendizajes en lecto-escritura, matemática y comprensión lectora.

5. Variadas Actividades Curriculares de Libre Elección, (ACLE) y participación en actividades, concursos y campeonatos comunales y provinciales. El colegio ofrece una amplia gama de actividades complementarias al curriculum, cuyos objetivos tienen que ver con fomentar la participación de los niños y jóvenes en las actividades de libre elección que favorezcan su formación integral, donde la disciplina, alegría y el servicio estimulen y acrecienten su creatividad, además de

entregar herramientas básicas para el desarrollo de sus potencialidades en el ámbito deportivo, científico y cultural, potenciando habilidades artísticas, deportivas y creadoras de los(as) estudiantes.

6. Cuenta con Biblioteca CRA y Laboratorio de Enlaces.

Nuestra biblioteca escolar CRA apoya la implementación del currículum propuesto por la Reforma Educacional Chilena, entre ellas destacan por su importancia las habilidades de lectura, que favorecen el desarrollo del aprendizaje. Sus objetivos son fomentar la lectura en su diversidad y por placer, por una parte, y apoyar el proceso de aprendizaje para formar ciudadanos autónomos y críticos en relación al uso de la información por otra.

Por su parte, Enlaces tiene como objetivos contribuir al fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje, junto con el desarrollo intelectual y emocional del estudiante por medio de la utilización de las Habilidades TIC para el aprendizaje (HTPA) las cuales se definen como “La capacidad de resolver problemas de información, comunicación y conocimiento así como dilemas legales, sociales y éticos en ambiente digital”. Para que puedan desenvolverse con éxito en el ambiente educativo y posteriormente laboral y desarrollen las capacidades para competir con éxito en el mundo del trabajo actual.

7. Cuenta con Plan de Mejoramiento Educativo-SEP

Mediante la Ley N° 20.248, se creó la subvención escolar preferencial, destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, que en nuestro caso, se recibirá por los alumnos prioritarios que estén cursando la Educación Parvularia y General Básica.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) organiza la planificación estratégica, comprometiendo nuestras metas de aprendizaje, describiendo las acciones que se desplegarán para su logro. Dichas acciones han sido establecidas desde Pre Kínder hasta octavo básico, en las áreas de Aprendizaje y Gestión Institucional: Gestión Curricular, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

8. Se realiza Planificación Anual en todas las asignaturas. También se utiliza un sistema de planificación por unidad incorporando el Diseño Universal de

Aprendizaje (D.U.A.) y se realiza la verificación de la cobertura curricular en todos los niveles y asignaturas de manera semestral.

9. Utilización de diversos escenarios pedagógicos, tales como salidas a terreno, participación en charlas, obras de teatro, etc.

La salida pedagógica posibilita el conocimiento concreto del medio, el alumno logra acercarse a la realidad circundante. Se apropia en forma directa del medio físico- social mediante la observación de los fenómenos naturales, de las actividades humanas y la interdependencia de los mismos. Igualmente estimula el trabajo investigativo, puesto que el alumno antes de desplazarse al lugar elegido, se aproxima conceptualmente al tema o problema que va a analizar durante la salida. Con ésta, se pretende confrontar la teoría con la práctica, corroborando los conceptos y construyendo otros. De ahí que requiera un trabajo interdisciplinario.

10. Asistentes/Tutora de aula en Pre Kínder, Kínder, 1º y 2º básico. Nuestro establecimiento cuenta con una propuesta pedagógica que permite contar con asistentes de aula para los niveles de primer ciclo. Ellos/as apoyan y asisten a los estudiantes en el aula y recreos, colaboran en la formación de hábitos, en sus aprendizajes, en situaciones de convivencia y otras que señalan profesoras jefes, jefa técnica y otras autoridades del colegio. De acuerdo a las necesidades identificadas en los diferentes cursos y niveles y que pueden variar de un año a otro, se destina los/as asistentes de aula para que apoyen los aprendizajes de nuestros /as estudiantes.

11. Con actividades de reforzamiento pedagógico y potenciación.

El Programa de reforzamiento pedagógico es una estrategia que permite hacer frente a los aprendizajes insuficientes y bajo rendimiento, abarcando las asignaturas de Lenguaje, Matemática en 4º y 6º básico, y posibilita mejora en los resultados pedagógicos de nuestros alumnos luego de un período de trabajo que involucra objetivos y metas planteadas, que se desarrollan en cada uno de los talleres. Paralelo también se trabaja con aquellos alumnos con los mejores rendimientos de cada curso, fortaleciendo sus aprendizajes y expandiendo sus horizontes académicos, con el objetivo de consolidar sus aprendizajes.

12. Propuesta Curricular en el aula: los procesos técnicos y prácticas curriculares anteriormente descritas y otros, se operacionalizan en las salas de clases de la siguiente manera:

a) Trabajo colaborativo entre estudiantes y enseñanza colaborativa entre docentes: para esto, en nuestras salas las mesas y sillas están dispuestas en grupos de trabajo.

b) Educación inclusiva: el colegio tiene programa de integración, con el máximo de 7 niños por curso (2 estudiantes con NEEP y 5 con NEET), por lo tanto, en cada sala de clases se encuentra la profesora regular, asistente de aula y profesora del PIE y en ocasiones una tutora personal de algún alumno/a.

c) Salas letradas, con material didáctico que estimula visualmente a los/as estudiantes.

d) Acompañamiento al aula: en muchas ocasiones un directivo o docente par ingresa a la sala de clases y realiza acompañamiento al aula.

Liderazgo

El Colegio cuenta con los siguientes equipos que lideran y gestionan el quehacer educativo y de apoyo a la gestión pedagógica que realizan profesores y profesoras en el aula:

1. Equipo de Liderazgo (ELE): Director y Equipo de Liderazgo: organismo coordinador, conductor y articulador de la gestión de la Comunidad Educativa. Sesiona 2 horas cronológicas a la semana conducido por la Directora del Colegio.

2. Equipo de liderazgo del Plan de Mejoramiento-SEP: este equipo está formado por profesionales que incluyen al director, coordinadora técnica, coordinadora PIE, y profesores/as. Son los encargados de liderar, coordinar, además de asegurar la implementación, monitoreo y evaluación del plan, de forma tal que se cumpla con todos los requerimientos técnicos y administrativos del ministerio de educación.

3. Consejo de Profesores/as: Organismo integrado por todos los docentes y personal con responsabilidad educativa cuya finalidad es servir de instancia de análisis y proyección en las diversas tareas que constituyen el Proyecto Educativo Institucional. Sesiona dos horas cronológicas por semana, dirigidos por el Director y otros profesionales.

4. Equipo PIE: El Programa de Integración que atiende a nuestros/as estudiantes con necesidades educativas especiales cuenta con un equipo de profesionales que trabajan articuladamente entre sí. Se reúnen periódicamente, liderados por su coordinadora.
5. Equipo de Aula y trabajo colaborativo entre especialistas del PIE y profesores/as: Los profesores de Primer y Segundo Ciclo Básico que trabajen en cursos paralelos y los profesores /as diferenciales se reúnen para planificar el proceso de aprendizaje-enseñanza, realizar adecuaciones curriculares, reflexionar acerca de las mejores estrategias metodológicas que conduzcan al aprendizaje de calidad y elaborar instrumentos de evaluación, elaborar proyectos y/o intercambio de experiencias exitosas y se reúnen una vez por semana tres horas pedagógicas.
6. Cuenta con Proyecto Educativo Institucional actualizado, que responde a los nuevos requerimientos.
7. El Reglamento Interno, de Orden, Higiene y Seguridad regula las relaciones entre los distintos actores de la comunidad educativa.
8. Plan de Seguridad Escolar actualizado: en constante revisión y mejoramiento en consideración a las características naturales de nuestro país y con el propósito explícito de contribuir a la formación de niños y niñas responsables y con conductas de autocuidado y autoprotección.

Convivencia Escolar

1. Leyes y Normativas que regulan nuestra convivencia: la Convivencia escolar es la interrelación entre los diferentes miembros del establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de nuestros alumnos y alumnas. Nuestra convivencia escolar está regulada por las siguientes leyes y normativas que salvaguardan a nuestros alumnos:
2. Reglamento de Convivencia Escolar y protocolos de actuación: nuestras normas están definidas en el Reglamento de Convivencia Escolar que se ha convertido en una herramienta dinámica que contiene los lineamientos fundamentales para guiar el proceso formativo de los estudiantes a través de los deberes, derechos, roles y funciones de ellos y de todos integrantes de la

Comunidad Educativa, llegando a tener una orientación formativa con un protocolos de actuación explícitos.

3. Colegio y Comunidad: Nuestro colegio implementa y ejecuta estrategias que le permiten generar vínculos con las fuerzas vivas de la comunidad, de manera de responder a las diversas necesidades. Es en este contexto que el colegio requiere del compromiso y la participación de toda la comunidad, a su vez establecer nuevas redes de apoyo, para entregar un servicio íntegro a nuestros alumnos y a sus familiares. En cuanto a las redes de apoyo, el Colegio siempre ha contado con diversas redes que se han ido incorporando año tras año, alcanzando logros significativos y relaciones de provecho. Algunas de las redes que tenemos actualmente son las siguientes:

- JUNAEB.
- Servicio de Salud y Espacios amigables.
- Carabineros de Chile y P.D.I.
- Bomberos
- Senda-Previene y SERNAM.
- Oficina de Protección del Menor OPD.
- Habilidades para la vida HPV.

4. Integración de la familia, madres, padres y apoderados al quehacer del colegio: se integra a padres, madres y apoderados a las diversas actividades del colegio:

a) Realización de talleres a padres y apoderados con la participación de Redes de Apoyo (internas y externas), sobre temáticas que apunten a valorar la importancia de su compromiso con la institución, el proceso de aprendizaje de sus hijos /as, formas de crianzas, altas expectativas, formación de hábitos, disciplina, entre otras.

b) Noche de talentos realizada por el Centro de Padres y profesores del colegio, Día de la Familia, premiación a familias destacadas, fiesta costumbrista y otras actividades dentro del aniversario, etc.

c) Se ha establecido como meta a los profesores jefes, el entrevistar mínimo dos veces al año a cada uno de sus apoderados, siendo estas por motivo de rendimiento, dificultades conductuales, felicitaciones por sus logros etc. con el

afán de lograr un mayor compromiso y apoyo de nuestros padres y apoderados con los aprendizajes de sus hijos e hijas.

5. Centro General de Madres, padres y apoderados: los padres, madres y apoderados deben involucrarse activamente en la educación de sus hijos. Es conveniente y necesario que el apoderado se acerque al Colegio, que conozca al personal docente y par docente, que procure establecer una relación cercana y cordial participando activamente como agente importante en la formación integral de su hijo/a. La educación de calidad se da con la participación colaborativa entre familia-colegio, cuando se comparten los objetivos y se trabaja unidos. El Centro General de Padres, es una organización que representa a los padres y apoderados y se regirá por el Decreto 565 de 1990, el cual aprueba reglamento general de Centros de Padres y Apoderados para los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Ministerio de Educación. La existencia de esta organización permite a los padres disponer de un espacio mensual para exponer sus inquietudes, dudas o sugerencias en relación a la educación que están recibiendo sus hijos e hijas. Formará parte del Directorio del Centro General de Padres, por derecho propio, con derecho a voz, la Directora del Colegio. Es así, como Dirección puede designar a un /a docente para que cumpla funciones de asesor/al para que oriente y acompañe el quehacer de esta entidad.

6. Centro general de alumnos: nuestro Colegio se preocupa de abrir los espacios adecuados para que las alumnas y alumnos expresen sus opiniones e inquietudes, participando de forma responsable en las decisiones que les competen. Se fomenta y apoya la conformación del Centro General de Alumnos, considerando que las organizaciones estudiantiles son una instancia de participación del alumnado en la toma de decisiones de la comunidad educativa. La elección democrática de la directiva demuestra el interés de desarrollar en el alumnado el espíritu cívico y el ejercicio de la democracia. Los alumnos que conformen la directiva del Centro General de Alumnos, deben ser representantes del perfil de alumno, pudiendo perder el cargo si no se apega a los valores y normativa del Colegio. Las actividades que lleven a cabo serán asesoradas y supervisadas por un docente cuyas funciones están especificadas.

7. Fomento del Conducto regular: para construir un clima de convivencia escolar adecuado es necesario que las opiniones se expresen a la persona indicada, en el lugar y tiempo adecuados y en términos de respeto y crítica constructiva. Informarse imparcialmente de una situación determinada y entablar un diálogo con respeto y cordialidad. Problema académico/conductual: Profesor de Asignatura, Profesor Jefe, Inspectoría, Unidad Técnica Pedagógica y Dirección.

8. Comité de Convivencia Escolar: la normativa actual exige la creación y funcionamiento de un Comité de Convivencia, que elabore un plan de trabajo, con foco en la prevención del bullying y otros aspectos que resultan necesarios, de acuerdo al diagnóstico del colegio. Nuestro colegio cuenta con este comité que se reúne con determinada frecuencia y aborda distintas situaciones relacionadas con la convivencia.

Gestión de recursos

1. Gestión Administrativa Financiera: El Colegio tiene su procedimiento para la adquisición de materiales de apoyo a la enseñanza, de acuerdo al presupuesto anual del establecimiento, primando siempre el criterio pedagógico y/o formativo para la toma de decisiones en la utilización de los recursos SEP. Se realiza a través de un procedimiento formal en el cual el docente encargado de alguna acción dentro del Plan de Mejoramiento, solicita el insumo para realizar la actividad programada entregando una petición escrita en un formulario estipulado al Director el cual será emanado a la entidad Sostenedora (DAEM).

2. Políticas y Principios en la Gestión Administrativa: La Gestión Administrativa del Colegio tiene como principios fundamentales la incorporación insoslayable, en todos los estamentos de las siguientes prácticas, políticas y metodologías:

- La Aplicación de Diagnósticos participativos.
- La elaboración de Planes de Acción.
- La ejecución, Supervisión, Control, y evaluación de los planes.
- La sistematización y réplicas de experiencias exitosas.
- La utilización y respeto de los conductos regulares.
- La utilización de la estadística como medio científico de verificación del quehacer institucional como por ejemplo: Planes de acción, planificaciones, actividades extra

programáticas, matrícula, retiros de estudiantes, condicionalidades, suspensiones, derivaciones, licencias, atrasos, inasistencias, permisos, proyectos de aula, mejores estudiantes, mejor docente y no docente, asistencias de los apoderados a las reuniones y citaciones, etc.

- La preparación y presentación de informes parciales o totales de los diferentes sistemas o procesos administrativos, educativos y metodológicos.
- La búsqueda y planificación de momentos de análisis y reflexión de procesos de cambio e innovación.
- El cuidado del clima laboral.
- El diálogo y la mediación pacífica de los conflictos.
- El destacar y dar realce a lo positivo, los avances y aportes en todo sentido de todos los agentes educacionales: estudiantes, padres y apoderados, docentes y no docentes.
- La presentación personal debe ser un ejemplo ante la comunidad educativa en forma permanente.
- El respeto a todas las personas sin distinción alguna, sobre todo a quienes tenemos el deber ético, social y moral de servir como son los seres humanos que tenemos a nuestro cuidado.
- La actitud y capacidad de escucha para con todos los miembros de la comunidad educativa, el uso de la diplomacia y el dar respuestas oportunas, convincentes y tranquilizadoras, en especial a nuestros padres y apoderados.
- La acogida afable, amable y alegre de todos quienes concurren a nuestras dependencias.

3. Reconocimiento al buen desempeño docente y asistentes de la educación. Las organizaciones se han dado cuenta de lo importante que es felicitar, incentivar y retener a sus mejores funcionarios y consiste en mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Cuando se reconoce a sus funcionarios se están reforzando las acciones y comportamientos que el establecimiento educacional desea ver repetidas, coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la organización. El reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos

dentro de una organización. Según estudios sobre el reconocimiento profesional, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

Diagnóstico institucional

Contextualización.

La Escuela Mayulermo es un Establecimiento Municipal cuyo sostenedor es la Ilustre Municipalidad de San Ignacio, siendo administrada por el DAEM comunal. Atiende niños y niñas desde pre kínder a octavo básico con jornada escolar completa. De lo anterior se comprende que todos los recursos económicos con que la escuela cuenta son los provenientes de la subvención regular, subvención escolar preferente, SEP, FAEP, FAGEM, SUBVENCIÓN DEMANTENCIÓN, entre otros recursos, PROYECTOS Y FONDOS que otorga el estado a través del Ministerio de Educación.

1) Gestión institucional Área Liderazgo.

Liderazgo del sostenedor: en esta fase tenemos problema de comunicación para general los recursos, la comunicación directa y la llegada a tiempo de las autorizaciones para gestionar las acciones a tiempo y con los recursos adecuados.

Liderazgo del director: en este ámbito no tenemos mayor problema en la gestión del director.

Planificación y gestión de resultados: en este ámbito se encontró lentitud en la entrega de resultados y la mala planificación de las clases por parte de los docentes de aula, esto es porque no se realizan efectivamente las visitas al aula y a las planificaciones de los docentes por asignaturas.

2) Gestión institucional Área Gestión pedagógica.

Gestión curricular: herramienta ineficiente para mejorar la calidad de evaluaciones de los docentes y los contenidos adecuados para los estudiantes.

Enseñanza y aprendizaje en el aula; mejorar la fiscalización con la visitas al aula y mejorar las instancias que no son adecuadas.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes: mejorar las herramientas entregadas a los docentes de aula para así mejorar la calidad de los contenidos.

3) Gestión institucional Área Formación y convivencia:

Formación: No se encontró problemas pero si seguirá fortaleciendo.

Convivencia: No se encontró problemas pero si seguirá fortaleciendo.

Participación y vida democráticas: No se encontró problemas pero si seguirá fortaleciendo.

4) Gestión institucional Área Gestión de recursos:

Gestión de personal: esta dimensión solo se puede llevar acabo si el sostenedor entrega los recursos a tiempo.

Gestión de recursos financieros: esta dimensión solo se puede llevar acabo si el sostenedor entrega los recursos a tiempo.

Gestión de recursos educativos: esta dimensión solo se puede llevar acabo si el sostenedor entrega los recursos a tiempo.

Análisis de resultados

En la escuela Mayulermo, de sus 7 docentes evaluados en los últimos tres años han obtenido el 75% de ellos resultados a nivel competente. Este nivel indica un desempeño profesional adecuado. Cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Aun cuando no es excepcional, se trata de un buen desempeño. Las dimensiones evaluadas por el portafolio nos indican que el 60% organizan la unidad de aprendizaje con objetivos claramente formulados, actividades orientadas a lograrlos y una secuencia de clase que facilita el aprendizaje. El 100% logra crear un ambiente de clase para el aprendizaje y el 80% estructura su clase de acuerdo a los tres momentos. Sin embargo la reflexión de la clase implantada obtiene un 6,7% donde el docente debe reflexionar sobre las estrategias pedagógicas que son apropiadas a las características de sus alumnos, identificado tanto los aspectos efectivos de su unidad como aquellos por mejorar, teniendo como foco central el aprendizaje de sus alumnos. Además, a partir de su capacidad de análisis logra extraer aprendizajes para su práctica profesional, el 26% logra construir un instrumento de evaluación que se relacione directamente con los objetivos de aprendizaje, presenta instrucciones e ítems claros y comprensibles para sus alumnos y utiliza pautas de corrección que identifican con precisión las respuestas o desempeños esperados, el 20% reflexiona a partir de los resultados de la evaluación y finalmente el 13% logra una interacción pedagógica donde se explica contenidos o procedimientos usando estrategias que promueven una comprensión acabada por parte de los alumnos; formula preguntas de calidad que favorecen el desarrollo de habilidades superiores de pensamiento en estos y aprovecha sus intervenciones para clarificar y profundizar sus conocimientos. Asimismo, demuestra un buen manejo de las estrategias metodológicas y conocimientos que favorecen el aprendizaje de aspectos propios del sector.

El liderazgo ejercido por los directivos de la escuela, obedece más bien a roles de una cultura funcionaria, la gestión escolar a partir de este liderazgo se debilita porque cada uno tiene miradas distinta de lo que significa liderar procesos al interior del centro. Estos resultados nos indican que necesitamos fortalecer

prácticas de liderazgo de los directivos con foco en el aprendizaje, para apoyar a los docentes en las dimensiones descendidas a través del acompañamiento al aula del proceso enseñanza aprendizaje.

En la Escuela Mayulermo, podemos describir una cultura donde se observa que el clima escolar medido desde la percepción del profesor en relación a los siguientes temas: relación con el director, la relación con los otros docentes y el énfasis en lo académico. Los docentes perciben en general, que el director tiene buen trato, existen buenas relaciones humanas entre el director, los docentes y los administrativos y el énfasis está puesto en lo académico, ya que, existen metas compartidas, evaluaciones significativas acerca del desempeño y están definidos los estándares de desempeño para los docentes y administrativos de la escuela. El estilo de liderazgo del director da forma al clima que se respira en la escuela y se refleja en las confianzas de las relaciones. El compromiso, la motivación, satisfacción y disposición a participar se ubican en una evaluación positiva, existe una actitud personal entre los docentes que se traduce en una satisfacción laboral, el desempeño escolar se puede traducir en que existe un “bienestar escolar,” que se plasma en el compromiso con la institución, el compromiso se relaciona con el lazo afectivo y el sentido del deber con el establecimiento “Los docentes quieren a su escuela”. La motivación entendida como la fuerza que mueve a un individuo a actuar de una manera determinada con el fin de satisfacer sus necesidades personales, se ve reflejada en la escuela como una motivación intrínseca la mayoría cumple con sus tareas y disfruta de lo que hace. La disposición a participar se complementa con el grado de satisfacción que tienen los docentes, el compromiso con la enseñanza y el establecimiento.

Desde la variable “Lo que la escuela hace” reconocimiento y oportunidades de participación están descendidos. En término de reconocimiento en la escuela existen decisiones directivas de reconocimiento de la labor docente y de apertura de oportunidades de participación que no son significativas para los docentes.

El establecimiento escolar, cuenta con lineamientos pedagógicos ministeriales y los propios que se plasman en su Proyecto Educativo Institucional.

Estas definiciones de principios, objetivos, metas y valores ha sido el principal foco de su director, incentivar a sus docentes y administrativos a compartir el sentido de misión de la organización escolar y su compromiso por este proyecto. La confianza en el director se percibe desde procedimientos justos en las decisiones que afectan directamente al cuerpo de profesores, el compromiso está determinado con el nexo y lealtad al establecimiento, sin embargo tienen una opinión más débil con respecto a las recompensas y oportunidades de participación. Dentro de la organización existen normas, mitos, símbolos, ritos y creencias que la reconocen como una organización que ha alcanzado un nivel de desarrollo importante. Las relaciones interpersonales la podrían definir como una institución escolar saludable y está preparada para enfrentar los cambios del entorno y los internos.

Plan estratégico Escuela Mayulermo a 4 años

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Liderazgo	Lograr que los miembros de la comunidad educativa compartan y se comprometan con las orientaciones, prioridades y metas educativas mediante una política de perfeccionamiento continuo y la instauración de una cultura de altas expectativas en los estudiantes, docentes y asistentes de la educación para dar cumplimiento al PEI.	90% del personal de la unidad educativa actualiza su formación profesional y técnica mediante ofertas de perfeccionamiento de acuerdo a las áreas de gestión que se han asignado por contrato y la instauración de una cultura de altas expectativas que promueve el establecimiento educacional para lograr una cultura laboral positiva y estimulante que beneficie favorablemente los resultados de aprendizaje y formativa de los estudiantes.

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Liderazgo	Mejorar la difusión del PEI mediante folletos, página Web, charlas a la comunidad, agenda escolar, calendarios, entre otros, durante todo el año escolar y a todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de garantizar su conocimiento, cumplimiento y movilización hacia una mejora continua del establecimiento educacional.	90% de los miembros de la comunidad educativa toma conocimiento mediante firma de los principales lineamientos del PEI y actúa de acuerdo a lo manifestado y declarado en él, movilizándolo al establecimiento a una mejora.
DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Gestión Curricular	Fortalecer las habilidades lectoras de los estudiantes desde NT1 a 8° básico, que enriquezcan el trabajo escolar diario, mediante la incorporación en el proceso de enseñanza aprendizaje de la programación ICE en las diferentes asignaturas del currículum, permitiendo aportar a la vida académica de la escuela, avanzar en los resultados y fortalecer el aprecio y valoración por las tradiciones culturales y patrimoniales.	100 % de los docentes incorporan un despliegue metodológico en el proceso de enseñanza aprendizaje en las diversas asignaturas del currículum, a través de la programación ICE, vinculándola con los objetivos de aprendizaje del currículum nacional durante el año escolar para fomentar la lectura, diversas manifestaciones artísticas, culturales y patrimoniales de manera que enriquezcan y consoliden los resultados de aprendizaje y formativos de los

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Gestión Curricular	Lograr fortalecer los procesos de enseñanza en el aula, mediante talleres de reflexión pedagógica, observación de clases, lineamientos metodológicos y didácticos para el desarrollo del pensamiento que permita a los docentes impulsar prácticas pedagógicas actualizadas y a los estudiantes la adquisición de las habilidades y conocimientos que le corresponden que aseguren la sustentabilidad del proceso educativo.	estudiantes. 80% de los estudiantes fortalecen sus procesos de enseñanza aprendizaje a partir del acompañamiento y seguimiento a los procesos educativos de gestión curricular de manera que se aseguren resultados de calidad y sustentables en el tiempo.
DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Convivencia Escolar	Mejorar la identidad positiva de la institución promoviendo sistemáticamente el sentido de pertenencia mediante la implementación de lemas, símbolos, ritos, celebraciones, premiaciones que promuevan los principios y valores de la institución, la articulación y difusión de la historia del establecimiento	90% de los miembros de la institución destaca por contar con una identidad positiva y sentido profundo de pertenencia manifestado en lemas, símbolos, ritos, celebraciones y premiaciones del establecimiento institucionalizadas, exposiciones que logren la identificación con el PEI.

	para la construcción de una identidad compartida del PEI que logre movilizar a la comunidad.	
DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Convivencia Escolar	Fortalecer el logro de los objetivos formativos mediante un plan de formación que considere las necesidades y problemas formativos de los estudiantes del establecimiento educacional, que aborde el respeto, responsabilidad, resolución de conflictos de sexualidad, hábitos de vida saludable, participación y valores institucionales para el desarrollo integral y la consolidación de perfil de egreso de nuestros estudiantes.	90% de los estudiantes del establecimiento destacan por sus aprendizajes formativos intencionados en el PEI, en los OFT y las actitudes favorecidas por el currículum a través del plan de formación integral.
DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Gestión de Recursos	Mejorar la gestión de recurso humano calificado, estimulado y comprometido, considerando las necesidades y sello educativo del PEI, las necesidades pedagógicas y la normativa vigente	90% del recurso humano del establecimiento manifiesta en su quehacer diario en la escuela su compromiso con el PEI, asumiendo sus responsabilidades en el cumplimiento de sus competencias funcionales y

	mediante una selección a base de cumplimientos de metas y compromisos institucionales, que apoyen la gestión educativa para el cumplimiento de los objetivos académicos y formativos de los estudiantes.	conductuales, consensuadas en el proceso de selección al inicio del año escolar y en constante evaluación por parte de la dirección que permita contar con un recurso humano que apoye la gestión escolar.
DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Gestión de Recursos	Mejorar el logro de los objetivos académicos y formativos mediante la implementación de un sistema de adquisición de recursos educativos, materiales, servicios e insumos suficientes, para el tratamiento curricular, el desarrollo de los talleres extraescolares, las necesidades de los estudiantes y docentes para contar con el equipamiento, condiciones de seguridad e instalaciones necesarias para facilitar el desarrollo integral y bienestar de los estudiantes.	100% de la adquisición de los recursos educativos, materiales e insumos suficientes y requeridos están disponibles para el desarrollo del tratamiento curricular, talleres extraescolares u otra instancia de aprendizaje del establecimiento mediante un sistema que facilita su uso, la organización y el préstamo, durante el año escolar, permitiendo contar con una gestión del recurso ordenada y facilitadora del aprendizaje.

Plan de mejoramiento

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Liderazgo	Planificar e implementar un plan de formación integral para estudiantes del establecimiento basado en el Proyecto Educativo Institucional y el currículum vigente.	Indicador de seguimiento 1: N° de plan de formación diseñado e implementado al término del primer año. Indicador de seguimiento 2: N° de docentes y asistentes de la educación que conocen y adhieren al plan de formación.	-Promover la participación en la formación integral en la escuela. -Elaboración de un plan de formación integral.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
-Jornadas de trabajo de elaboración del plan integral. -Elaboración de un cronograma de sesiones de trabajo. -Registro de actas, acuerdos y registro de firmas. -Fotografías. -Plan de formación integral.	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico - directivo. Docentes DAEM (Equipo Técnico)	Recursos SEP .

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Liderazgo	Mejorar el sentido de pertenencia e identificación con el PEI en los distintos actores de la unidad educativa, mediante el cumplimiento de la programación ICE, objetivos académicos y formativos que serán desatacadas en diversas celebraciones y premiaciones que el establecimiento ha institucionalizado.	Indicador de seguimiento 1: N° de cumplimiento de la programación ICE. Indicador de seguimiento 2: N° de estudiantes que cumplen con los objetivos normativos y académicos del PEI.	-Estímulos y premiaciones institucionales. -Encuentros, reuniones, talleres y/o jornadas para establecer alianza entre escuela y familia. -Diseño de página WEB para difusión y cuenta pública.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
-Cronograma de actividades. -Nómina de alumnos premiados por categorías. -Registro fotográfico. -Evaluación dela comunidad. -Página WEB.	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico- directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP .

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Gestión Pedagógica	Mejorar la conducción efectiva de los procesos de enseñanza, incorporando la planificación en aula la estrategia de mejora "programación ICE" que congrega una variedad de elementos patrimoniales y culturales que mes a mes potencian las diferentes asignaturas del currículum nacional, para el logro de las habilidades lectoras, resultados de aprendizajes educativos, los que serán monitoreados para entregar efectivas oportunidades de aprendizajes a los estudiantes de NT1 a 8° básico.	<p>Indicador de seguimiento 1: N° de estudiantes están en el nivel medio de dominio lector y 6% de aumento de préstamos en biblioteca CRA.</p> <p>Indicador de seguimiento 2: N° de docentes planifican con programación ICE.</p> <p>Indicador de seguimiento 3: N° de estudiantes se movilizan desde niveles bajos a niveles superiores.</p>	<p>-Programación ICE.</p> <p>-Acompañamiento al Aula.</p> <p>-Monitoreo del proceso de enseñanza aprendizaje y habilidades evaluadas en el SIMCE.</p>
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
<p>-Planificaciones con programación ICE.</p> <p>-Evaluaciones de inicio, proceso y final.</p> <p>-Registro de préstamos de</p>	Marzo a Diciembre 2017	<p>Equipo técnico- directivo.</p> <p>Docentes.</p> <p>Equipo Pie.</p>	Recursos SEP

biblioteca CRA semestral. -Registro de Movilidad de estudiantes semestral. -Pauta de registro de acompañamiento al aula.			
---	--	--	--

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Gestión Pedagógica	Mejorar el logro de aprendizajes estipulados en las bases curriculares y marco curricular en los estudiantes desde NT1 a 8° básico a través del lineamiento metodológico ICE y talleres de análisis de las bases curriculares y estrategias de aprendizaje.	Indicador de seguimiento 1: N° de estudiantes se ubican en niveles de logro medio bajo, medio alto y alto en las mediciones. Indicador de seguimiento 2: N° de docentes y educadoras mejoran sus estrategias pedagógicas.	-Seminarios y/o talleres en la escuela. -Acompañamiento al Aula. -Implementación efectiva y estrategias efectivas de lenguaje y matemáticas.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
-Planificaciones con programación ICE. - Evaluaciones de inicio, proceso y final. -Registro de Movilidad de estudiantes semestral. -Pauta de registro de	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico- directivo. Docentes DAEM (Equipo Técnico) Equipo PIE.	Recursos SEP

acompañamiento al aula. -Cronograma de seminarios y/o talleres. -Registro de asistencia.			
--	--	--	--

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Convivencia Escolar	Mejorar el compromiso profesional y altas expectativas en los miembros de la comunidad educativa mediante un perfeccionamiento continuo orientado a la calidad del servicio educativo y cumplimiento del PEI.	Indicador de seguimiento 1: N° de personal del establecimiento cumple con las metas y compromisos de acuerdo al plan de acción. Indicador de seguimiento 2: N° estudiantes asisten de forma regular de acuerdo a la jornada escolar y actividades propias del establecimiento.	-Seminarios y/o talleres en la escuela. -Implementación efectiva y estrategias efectivas de lenguaje y matemáticas.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
-Planificaciones con programación ICE. -Evaluaciones de inicio, proceso y final. -Registro de Movilidad de estudiantes semestral. -Pauta de registro de	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico- directivo. Docentes DAEM (Equipo Técnico)	Recursos SEP .

acompañamiento al aula. -Cronograma de seminarios y/o talleres. -Registro de asistencia.			
--	--	--	--

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Convivencia Escolar	Difundir el Proyecto Educativo Institucional mediante diversas estrategias de comunicación, en los diferentes actores de la comunidad escolar para el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	Indicador de seguimiento 1: N° de actores de la comunidad educativa toman conocimiento y adhieren al PEI.	-Difusión del PEI en diversas actividades con la comunidad. -Encuentros comunitarios de rescate de tradiciones e identidad. -Elaboración de página WEB.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
-Cronograma de actividades. -Registro fotográfico. -Evaluación de la comunidad. -Página Web.	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico- directivo. Docentes. Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP .

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Gestión de Recursos	Mejorar la administración de recursos humanos de acuerdo a las competencias conductuales y funcionales estipuladas en los perfiles de personal del PEI mediante una estrategia de evaluación semestral que permita monitorear y retroalimentar el desempeño individual y tomar medidas para los procesos de desvinculación si la administración de la institución lo estimara conveniente.	Indicador de seguimiento 1: N° de evaluaciones de desempeño individual del personal categorizadas y por competencias.	-Contratación del recurso humano. -Evaluación de desempeño individual por competencias.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de trabajo y/o asunción de funciones. - Elaboración y aplicación de pauta de evaluación de desempeño por competencias. -Socialización de resultados. y compromisos. 	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico-directivo. Docentes y asistentes de la educación DAEM	Recursos SEP .

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Gestión de Recursos	Mejorar las condiciones de infraestructura, colecciones de la biblioteca CRA y equipamiento tecnológico que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y que favorezcan el bienestar de la comunidad.	<p>Indicador de seguimiento 1: N° de mejoramiento de los resultados académicos anuales así como formativos.</p> <p>Indicador de seguimiento 2: N° de préstamos de biblioteca CRA con respecto al año anterior.</p> <p>Indicador de seguimiento 3: N° de estudiantes que utilizan equipamiento tecnológico.</p>	<p>-Recursos educativos y materiales.</p> <p>-Mejoramiento de los espacios educativos.</p>
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> -Listado de requerimientos. -Cronograma de adquisiciones. -Inventario actualizado. -Registro fotográfico. -Evaluación de la comunidad. 	Marzo a Diciembre 2017	<p>Equipo técnico- directivo.</p> <p>Docentes.</p> <p>Toda la comunidad educativa.</p>	Recursos SEP

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Gestión de Recursos	Fortalecer la gestión financiera del establecimiento mediante la administración ordenada de los recursos y rendición de cuentas.	Indicador de seguimiento 1: N° de cumplimiento de la programación ICE. Indicador de seguimiento 2: N° de estudiantes que cumplen con los objetivos normativos y académicos del PEI.	-Estímulos y premiaciones institucionales. -Encuentros, reuniones, talleres y/o jornadas para establecer alianza entre escuela y familia.
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
-Cronograma de actividades. -Nómina de alumnos premiados por categorías. -Registro fotográfico. -Evaluación de la comunidad.	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico- directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP .

DIMENSIÓN	OBJETIVO ANUAL	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	ACCIONES
Gestión de Recursos	Mejorar las condiciones de infraestructura, colecciones de la biblioteca CRA y equipamiento tecnológico	Indicador de seguimiento 1: N° de mejoramiento de los resultados académicos anuales así como formativos.	-Listado de requerimientos. -Gastos operacionales. -Cuenta pública.

	que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y que favorezcan el bienestar de la comunidad.	Indicador de seguimiento 2: N° de préstamos de biblioteca CRA con respecto al año anterior. Indicador de seguimiento 3: N° de estudiantes que utilizan equipamiento tecnológico.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
-Cronograma de actividades. -Nómina de alumnos premiados por categorías. -Registro fotográfico. -Evaluación de la comunidad.	Marzo a Diciembre 2017	Equipo técnico- directivo. Docentes Toda la comunidad educativa.	Recursos SEP

Seguimiento y evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo

Son aquellas acciones que permitirán constatar los cambios propuestos por el Plan de Mejoramiento. El Seguimiento corresponde a una revisión periódica de la ejecución de cada una o del conjunto de las actividades establecidas en el Plan de Mejoramiento. A su vez, permitirá tomar decisiones oportunas que posibiliten rectificar deficiencias encontradas en el curso de avance del plan. El equipo directivo del establecimiento tiene la responsabilidad de establecer el mecanismo de seguimiento del Plan, desarrollando los procedimientos que permitan verificarlos indicadores tanto de procesos como de resultados definidos.

Estas acciones se realizarán durante el proceso de implementación del plan y al finalizar la ejecución de sus actividades. Estas acciones servirán también como insumo para el desarrollo del plan siguiente. Asimismo, deberá ser guiada por los criterios definidos en los programas de acción, realizarse sobre la base de informes de avance y expresarse en un informe de evaluación anual.

TABLA 1: Niveles de implementación de acciones del Plan de Mejoramiento Educativo.

CÓDIGO	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
1	IMPLEMENTADA	Fue completamente implementada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.
2	PARCIALMENTE IMPLEMENTADA	Implementación en curso, según las fechas establecidas y están presentes los medios de verificación señalados por el establecimiento. Su implementación ha sido parcial y están presentes los medios de verificación señalados por el establecimiento (registrar N° de la justificación).
3	NO IMPLEMENTADA	La acción nunca se ha ejecutado (registrar N° de la justificación).

TABLA 2: Causas (Justificaciones).

CÓDIGO	JUSTIFICACIÓN
1	Aún no concluye el plazo de la ejecución
2	Se interrumpe la implementación de la acción porque se consideró que no contribuía al logro del objetivo.
3	No se encontró asesoría externa idónea y/o ATE interrumpió sus servicios.
4	No se contó con la disponibilidad de recursos humanos internos.
5	No se contó con los recursos materiales y/o educativos y/o tecnológicos o infraestructura necesaria.
6	No se contó con el tiempo suficiente.
7	Los recursos financieros fueron insuficientes.
8	Los recursos financieros no llegaron al establecimiento.

TABLA 3: Medios de Verificación.

CÓDIGO	NIVEL DE EXISTENCIA	CRITERIO
1	Suficiente	Se cuenta con todos los medios de verificación requeridos 100%
2	Insuficiente	Se cuenta con algunos medio de verificación requeridos. Uno o más pero no todos.
3	No presenta	No existe ningún medio de verificación consignado en el plan 0%

TABLA 4: Grados de contribución de las acciones a los objetivos anuales.

CÓDIGO	NIVEL DE CONTRIBUCIÓN	CRITERIO
1	INICIAL	Las acciones han sido implementadas, pero su despliegue es incipiente y solo se puede establecer contribución inicial al logro de los objetivos.
2	MEDIA	Las acciones han sido ejecutadas sistemáticamente y su despliegue permite establecer que se ha logrado una contribución intermedia al logro de los objetivos.
3	DESTACADA	Las acciones asociadas al cumplimiento de los objetivos y que las acciones se han implementado sistemáticamente y su despliegue permite establecer que los objetivos se cumplen satisfactoriamente.
4	NO CONTRIBUYE	No se han implementado las acciones o su implementación ha sido aislada u ocasional, por lo tanto no se puede establecer nivel de contribución al logro del objetivo.

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO
Liderazgo	Planificar e implementar un plan de formación integral para estudiantes del establecimiento basado en proyecto educativo institucional y el currículum vigente.	1) Revisión del Currículum Vigente mediante análisis de las bases curriculares.	N° de bases curriculares revisadas/ N° de bases curriculares existentes.
		2) Elaborar un plan de formación Integral para todo el establecimiento.	N° de plan realizado/ N° de plan propuesto.
	Mejorar el sentido de pertenencia e identificación con el PEI en los distintos actores de la unidad educativa, mediante el cumplimiento de la programación ICE, objetivos académicos y formativos que serán destacadas en diversas celebraciones y premiaciones que el establecimiento ha institucionalizado.	3) 4 Entregas anuales de estímulos y premiaciones institucionales.	N° de entregas realizadas/ N° de entregas planificadas.
		4) 3 Encuentros, reuniones y/o talleres para establecer alianza entre escuela y familia.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.
		5) 2 jornadas de difusión de programación ICE con toda la comunidad educativa.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.

➤ Evaluación de las acciones.

ACCIONES	1)	2)	3)	4)	5)
INICIO					
TÉRMINO					
NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)					
JUSTIFICACIÓN (Código)					
CONTRIBUCIÓN (Código)					
MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)					

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO
Gestión Curricular	Mejorar la conducción efectiva de los procesos de enseñanza incorporando en la planificación de aula la estrategia de mejora "programación ICE" que congrega una variedad de eventos patrimoniales culturales que mes a mes potencian las diferentes asignaturas del currículum nacional para el logro de las habilidades lectoras, resultados de aprendizaje y educativos, los que serán monitoreados para entregar efectivas oportunidades de aprendizaje a los estudiantes de NT1 8° básico.	1) 2 Talleres semestral para los docentes, directivos y equipo PIE para empoderarse de la programación ICE.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.
		2) 2 Talleres semestral para los asistentes de la educación y administrativos para empoderarse de la programación ICE.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.
		3) Acompañamiento al aula al menos dos veces por semestre desde NT1 a 8° básico.	N° de acompañamientos realizados/ N° de acompañamientos planificados.
		4) Monitoreo semestral de proceso de enseñanza aprendizaje y habilidades evaluadas por SIMCE.	N° de talleres monitoreos/ N° de monitoreos planificados.
	Mejorar el logro de aprendizajes estipulados en las bases curriculares y marco curricular en los estudiantes desde NT1 a 8°básico del establecimiento a través de lineamiento metodológico ICE y talleres de análisis de bases curriculares y estrategias de aprendizaje.	5) 2 Talleres semestrales para los docentes, directivos y equipo PIE sobre la implementación de estrategias efectivas de enseñanza de lenguaje y matemáticas.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.
		6) 2 Talleres semestral para los docentes, directivos y equipo PIE para incorporarla programación ICE. En las planificaciones curriculares.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.

➤ **Evaluación de las acciones.**

ACCIONES	1)	2)	3)	4)	5)	6)
INICIO						
TÉRMINO						
NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)						

JUSTIFICACIÓN (Código)						
CONTRIBUCIÓN (Código)						
MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)						

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO
Convivencia Escolar	Mejorar el compromiso profesional y altas expectativas en los miembros de la comunidad educativa mediante un perfeccionamiento continuo orientado a la calidad del servicio educativo y cumplimiento del PEI.	1) 1 Taller semestral para los docentes, directivos y equipo PIE para generar altas expectativas.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.
		2) 1 Taller semestral para los asistentes de la educación y administrativos para generar altas expectativas.	N° de talleres realizados/ N° de talleres planificados.
	Difundir el proyecto educativo institucional mediante diversas estrategias de comunicación, en los diferentes actores de la comunidad escolar para el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	3) 3 actividades de difusión del PEI en diversas instancias con la comunidad.	N° de actividades realizadas/ N° de actividades planificadas.
		4) 3 Encuentros comunitarios de rescate de tradiciones e identidad.	N° de encuentros realizadas/ N° de encuentros planificados.

➤ **Evaluación de las acciones.**

ACCIONES	1)	2)	3)	4)
INICIO				
TÉRMINO				
NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)				
JUSTIFICACIÓN (Código)				
CONTRIBUCIÓN (Código)				
MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)				

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ANUALES	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO
Gestión de Recursos	Mejorar la administración de recurso humano de acuerdo a las competencias conductuales y funcionales estipuladas en los perfiles de personal del PEI mediante una estrategia de evaluación semestral que permita monitorear y retroalimentar el desempeño individual y tomar medidas para los procesos de desvinculación si la administración de la institución lo estimara conveniente.	1) Contratación del recurso humano necesario para el buen funcionamiento de la escuela.	N° de recurso humano requerido/ N° de recurso humano contratado.
		2) Aplicar evaluación individual por competencias en forma semestral.	N° de evaluaciones aplicadas/ N° total de recurso humano.
		3) Revisión de perfiles de cargo según programación ICE.	N° total de perfiles revisados/ N° de perfiles existentes.
	Mejorar las condiciones de infraestructura, colecciones de la biblioteca CRA y equipamiento tecnológico que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y que favorezcan el bienestar de la comunidad.	4) Adquisición de recursos educativos y materiales para biblioteca CRA.	N° de material adquirido/ N° de material necesario.
		5) Adquisición de recursos deportivos y de actividad física para talleres y recreos.	N° de material adquirido/ N° de material necesario.
		6) Pintura de salas y reparación de baños.	N° de actividades propuestas/ N° de actividades realizadas.
		7) Adquisición de equipamiento tecnológico.	N° de material adquirido/ N° de material necesario.
	Fortalecer la gestión financiera del establecimiento mediante la administración ordenada de los	8) Contar con los recursos para los gastos	N° de actividad propuesta/ N° de actividad

	recursos y rendición de cuentas.	operacionales del establecimiento a través de caja chica.	realizada.
		9) Elaboración y diseño de página WEB.	Página webelaborada.
		10) Realizar 1 cuenta pública anual.	N° de actividad propuesta/ N° de actividad realizada.

➤ Evaluación de las acciones.

ACCIONES	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)
INICIO										
TÉRMINO										
NIVEL DE LA ACCIÓN (Código)										
JUSTIFICACIÓN (Código)										
CONTRIBUCIÓN (Código)										
MEDIO DE VERIFICACIÓN (Código)										

Bibliografía

- Agencia de Calidad de la Educación (2012) Informe Nacional Resultados Chile PISA 2012. Ministerio de Educación de Chile, OECD Programme for International Student Assessment, Santiago.
- Bellei, C., J. P. Valenzuela, Xavier Vanni y Daniel Contreras (Coord.) (2014) Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Universidad de Chile, UNICEF, Chile.
- Bellei, C. & Orellana, V. (2014) “What does “education privatisation” mean? Conceptual discussion and empirical review of Latin American cases”. Working paper N° 14, Agosto 2014. Center for Advanced Research in Education & Sociology Department, University of Chile.
- Constitución Política de la República de Chile
- Cox, C. (2003). Políticas Educativas en el cambio de siglo. Santiago: Universitaria.
- Delors, J.; Al Mufri, I. y otros. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. UNESCO / Santillana.
- Donoso, S. (2004). Reforma y Política Educativa en Chile 1990 -2004: El neoliberalismo en crisis, Estudios Pedagógicos, Vol. XXXI, N° 1, Universidad Austral de Chile, pp. 113 -135.
- Educación 2020 (2013) La escuela que soñamos. Hacia aprendizajes significativos y sostenidos en el tiempo. CLE2020, Centro de Liderazgo Educativo. Documento de trabajo.
- Elmore, R. (2010) Mejorando la Escuela desde la Sala de Clases. Fundación Chile. 216 pp.
- Espinoza, O. & González, L. (1993) “La experiencia del proceso de desconcentración y descentralización educacional en Chile 1974-1989.

Documento PIIE (Programa interdisciplinario de Investigaciones en Educación). Santiago, Chile.

Falabella, A., Opazo, C. (2014) Sistema de Aseguramiento de la Calidad y procesos de mejora: Una mirada desde la gestión educativa. Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Educación, Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE). Informe de Estudio para United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) y Ministerio de Educación de Chile, Chile.

Ministerio de Educación, “Decálogo de la Inclusión. Construyendo el derecho a una educación de calidad”, en <http://www.reformaeducacional.gob.cl/>

Montt, Pedro, Gregory Elacqua, Paula Pacheco, Pablo González y Dagmar Raczynski (2006) Hacia un sistema escolar descentralizado, sólido y fuerte. El diseño y las capacidades hacen la diferencia. Serie Bicentenario, Ministerio de Educación, Chile.